

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Методы управления развитием корпоративной культуры дошкольного
образовательного учреждения**

38.04.02.01 Менеджмент в социальной сфере

| | | | |
|----------------|---------------|---------------------------------------|------------------|
| Руководитель | _____ | канд. экон. наук, доцент каф. ЭУБП | Е.Л. Соколова |
| | подпись, дата | | |
| Выпускник | _____ | | О.В. Степанова |
| | подпись, дата | | |
| Рецензент | _____ | д-р экон. наук профессор | Н.Г.Филимонова |
| | подпись, дата | | |
| Нормоконтролер | _____ | канд. экон. наук доц. каф. ЭУБП | И.С. Багдасарьян |
| | подпись, дата | | |

Красноярск 2016

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества одним из самых важных направлений кадровой политики организации выступает закрепление кадров. Как известно, наличие квалифицированного персонала существенно повышает конкурентоспособность организации на рынке. Однако в настоящее время компании регулярно сталкиваются с проблемами, связанными как с привлечением и удержанием работников, так и с несовершенством кадрового инструментария. В частности, эта проблема, проблема закрепления и удержания кадров, остро стоит в учреждениях здравоохранения.

Высокий уровень предоставляемых услуг учреждениями здравоохранения зависит от таких факторов как: материально-техническая база, финансово-экономические условия функционирования учреждений здравоохранения, – однако в первую очередь определяется уровнем укомплектованности, профессиональной подготовки и квалификации специалистов.

Таким образом, актуальность темы исследования подтверждается наличием таких проблем в сфере здравоохранения как: дефицит медицинских кадров, отсюда низкий уровень укомплектованности кадрами, высокий уровень текучести кадров вследствие неудовлетворенности трудом медицинского работника, снижение престижа профессии медицинского работника.

В литературе не встречается комплексный подход к пониманию и реализации деятельности по закреплению кадров, однако тесно связаны с закреплением кадров мотивация, адаптация, стимулирование. Степень научной разработанности проблемы. В классических работах Г. Форда, А. Маслоу, Ф. Герцберга, П. Друкера заложены теоретико-методологические основы мотивации и адаптации к труду, получившие дальнейшее развитие в работах современных отечественных учёных А. Э. Котляра, Л. Г. Миляевой, А. Л. Темницкого и др. Усиление стимулирующей функции заработной платы исследованы В. Белкиным,

Н . Белкиной, Н . А. Волгиным, Б. Г . Мазмановой, Р. Я . Подоваловой. Формированию конкурентоспособности индивида на рынке труда посвящены работы Е . В . Маслова, А .К . Мишина, Ю. В . Немцевой, Х . Плайтнера, С. И. Сотниковой, Н . П. Подольной , С . В. Половинко.

Объектом данного исследования является закрепление кадров в учреждениях здравоохранения.

Предметом выступает содержание кадровой политики в области закрепления кадров в КГБУЗ «Краевая клиническая больница» (КГБУЗ ККБ).

Целью данной работы является разработка мероприятий по закреплению кадров в КГБУЗ «Краевая клиническая больница».

Исходя из цели, можно поставить следующие задачи.

- Провести обзор теоретических основ закрепления кадров;
- Проанализировать деятельность КГБУЗ «Краевая клиническая больница»;
- Изучить особенности кадровой политики по закреплению кадров в КГБУЗ «Краевая клиническая больница »;
- Разработать комплекс мероприятий , направленных на закрепление кадров в КГБУЗ «Краевая клиническая больница»;
- Дать оценку эффективности разработанных мероприятий по закреплению кадров в КГБУЗ «Краевая клиническая больница».

При написании бакалаврской работы были использованы следующие методы научного исследования: сравнительный метод, статистический метод исследования в виде анкетирования, изучение научной литературы, текстов монографий, статей по данной теме; ситуационный анализ деятельности предприятия, наблюдение.

Структура бакалаврской работы определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе представлен анализ теоретических основ закрепления кадров, анализ зарубежной и отечественной практики закрепления кадров, а также рассматривается специфика управления персоналом в сфере здравоохранения.

Во второй главе настоящей бакалаврской работы содержится анализ деятельности КГБУЗ «Краевая клиническая больница», особенности и направления деятельности, кадровая политика в области закрепления кадров, выявлены существующие недостатки в системе управления персоналом по закреплению кадров.

В третьей главе предложены мероприятия по закреплению кадров, являющиеся актуальными для данной больницы и дана их оценка.

1 Теоретические основы закрепления кадров в организации

1.1 Содержание и основные задачи закрепления кадров в современной организации

Как известно, наличие квалифицированного персонала существенно повышает конкурентоспособность организации на рынке. Однако в настоящее время компании регулярно сталкиваются с проблемами, связанными как с привлечением и удержанием работников, так и с несовершенством кадрового инструментария.

На современном этапе социально-экономического развития одним из главных направлений кадровой политики является привлечение и закрепление на предприятии кадров, как молодых, так и тех, кто давно работает. Однако мало привлечь к работе перспективных сотрудников, не менее важно удержать ценные кадры, закрепить их на предприятии.

Основная тенденция настоящего времени такова, что многие сотрудники часто меняют место работы, и причины их ухода различны – невозможность профессионального или служебного роста, неудовлетворенность зарплатой, отсутствие или скудность “социального пакета”, конфликты с сотрудниками или с руководством и т. п. Сотрудники настолько лояльны к своей фирме, насколько она хорошо к ним относится. Если персонал будет получать удовольствие от работы, то устойчивости фирмы угрозы нет. Порой достаточно создать сотруднику более комфортные условия труда, чтобы он не ушел.

Именно поэтому важно создавать такие условия для работы персонала, которые будут настраивать их максимально лояльно к организации, иными словами: закрепление кадров это устранение факторов, которые повышают текучесть кадров, а также создание таких условий на рабочем месте, которые будут повышать их удовлетворенность трудом и лояльность к организации.

Таким образом, кадровый состав, его стабильность, профессионализм и слаженность работы напрямую влияет на результат, на качество предоставляемых услуг современных организаций.

Проведенный анализ литературных источников показал, что закрепление кадров рассматривается многими авторами в тесной связи с процессами подбора и отбора, найма, адаптации, развитие, мотивация и стимулирование персонала.

Поэтому представляется необходимым разобраться в теоретических аспектах данного понятия.

Мы предлагаем следующую формулировку. Закрепление персонала – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами и потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению. Повышение уровня лояльности персонала является главным механизмом закрепления кадров. Под лояльностью персонала, в данном случае, понимается удовлетворенность сотрудника условиями работы, мерами по социальному обеспечению, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом.

Закрепление работников на предприятии - это удержание работника, в котором заинтересован работодатель, на данной фирме необходимое время. Для каждого конкретного предприятия методы закрепления работников на предприятии будут свои, исходя из политики компании и материальных возможностей, однако на каждом предприятии они есть, так как у каждой фирмы свои ценные кадры, которые поддерживают её основу и помогают развиваться.

Действенность всех применяемых методов закрепления работников на предприятии можно определить с помощью субъективных и объективных показателей. К субъективным относятся: отношение работника к труду и удовлетворенность его результатами, уровень социально-психологического климата, причины увольнения. К объективным относятся: производительность труда, средняя величина стажа работников на данном предприятии.

Руководству любого предприятия часто приходится предпринимать меры по закреплению и удержанию персонала. По мнению В. В. Галкина для закреплению и удержания персонала на многих предприятиях в настоящее время используются механизмы социальной поддержки работников, которые получили название социальных пакетов. Обычно социальные пакеты представляют собой набор инструментов материального обеспечения сотрудников компании, который улучшает их самоощущение, создает атмосферу заботы и уверенности в завтрашнем дне. В состав социального пакета, как правило, входят:

- пакет медицинских услуг по добровольному медицинскому страхованию, включающий медицинскую страховку в частных страховых компаниях;
- бесплатное питание и внутрикорпоративный вендинг (получение через торговые автоматы кофе, минеральной воды, бутербродов);
- помощь в приобретении жилья — субсидирование покупки готовых квартир, коттеджей или предоставлением льгот (льготного кредита) на приобретение жилья;
- оплата транспортных услуг, коммунальных платежей, отдыха сотрудников.

Закрепление кадров на любом предприятии не может проходить без адаптационных мероприятий.

Трудовая адаптация – это многогранный процесс, который объединяет несколько видов, выделяют производственную и внепроизводственную. На таблице 1 определены виды факторы, влияющие на адаптацию, в зависимости от её вида.

Таблица 1 – Виды производственной адаптации

| Виды производственной адаптации | Факторы, влияющие на адаптацию |
|---------------------------------|--------------------------------|
|---------------------------------|--------------------------------|

| | |
|--|--|
| Профессиональная | Характер и содержание труда в данной профессии, размер заработной платы, уровень организации и условия труда |
| Психофизиологическая | Характер и содержание труда в данной профессии |
| Социально-психологическая | Взаимоотношения в коллективе |
| Организационно-административная | Система организации труда, профессиональная структура коллектива |
| Экономическая | Размер заработной платы |
| Санитарно-гигиеническая | Состояние производственной и технологической дисциплины, степень готовности рабочего места к трудовой деятельности, правила внутреннего трудового распорядка |
| Адаптация к бытовым условиям | Способы распределения и возможности получения жилья, места в детском саду и другое |
| Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами | Формы общения в нерабочее время |
| Адаптация в период отдыха | Наличие базы отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений |

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Таким образом, с помощью трудовой адаптации работник включается в трудовую деятельность. Адаптированность работника проявляется в его трудовом поведении в конкретных трудовых ситуациях, отношениями с коллективом и степенью удовлетворенности условиями труда.

Повышение уровня лояльности персонала является еще одним из главных механизмов закрепления кадров. Под лояльностью персонала ,в данном случае, понимается удовлетворенность сотрудника условиями работы, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом, защитой от внешних угроз.

Л. Г. Почебут в соавторстве с О. Е. Королевой, которые рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку. При этом "лояльный" означает "держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает". Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

О. С. Дейнека при определении лояльности говорит о наличии обязательств у работника и у работодателя, то есть за то, что работник лояльно относится к организации, работодатель заботиться об удовлетворенности потребностей работника.

Наиболее широко и достаточно полно, на наш взгляд, определение лояльности дано одним из ведущих специалистов в этой области С-Петербургским ученым психологом Владиславом Доминьяком, который справедливо полагает: «Лояльность персонала — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в

интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия».

Проблема лояльности персонала многогранная и имеет как минимум три взаимосвязанных составляющих; кадровая, социально-психологическая и безопасность. Все эти составляющие тесно переплетаются и взаимно дополняются, однако, каждая из них имеет свое направление (предмет работы).

- кадровая – работа по формированию корпоративной культуры, решению вопросов соотношения оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка и обучение кадров;

- социально-психологическая – учет личностных факторов при подборе персонала, контроль за состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа;

- безопасность (нелояльность) – выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления несанкционированных действий, как отдельных сотрудников внутри фирмы, так и пресечение попыток внешних контрагентов нанести экономический ущерб предприятию с использованием кадрового потенциала.

В настоящее время существуют различные механизмы и мероприятия по закреплению кадров в организации, однако не все работодатели их используют, так как это часто связано с большими затратами, к таким мероприятиям можно отнести следующие:

- привлечение работников к управлению организацией, построение объективной системы оценки деятельности, обязательность реакции на неудачи, успехи работников, чуткое отношение к проблемам сотрудников – все это поможет сформировать чувство справедливости, причастности к организации у работников;

- формирование корпоративной культуры организации, то есть сплочение в единый коллектив, создание положительного социально-психологического климата, формирование традиций и обычаев в коллективе, проведение мероприятий вне рабочее время, мероприятия по адаптации новых сотрудников;

- широкий социальный пакет, начиная от бесплатного питания сотрудников, заканчивая корпоративной ипотекой, данное мероприятие является очень гибким и может включать большое разнообразие льгот, которые будут необходимы конкретно данной организации;

- возможность обучения, повышения квалификации, движения по карьерной лестнице;

- материальное стимулирование (высокие заработные платы, премии и другие поощрительные выплаты за результаты работы).

Таким образом, в настоящее время закрепление кадров является одним из главных направлений кадровой политики. Закрепление кадров тесно связано с лояльностью персонала и с такими функциями управления персоналом как: мотивация, стимулирование.

1.2 Особенности деятельности по управлению персоналом в учреждениях здравоохранения в РФ

Специфика кадровой работы в органах и учреждениях здравоохранения заключается в том, что сфера деятельности данных организаций находится под государственным контролем, независимо от организационно-правовой формы учреждения.

Если рассматривать отрасль здравоохранения в целом, то субъектами управления персоналом в ней являются:

- государство в лице его органов (Министерство труда и социального развития РФ, Министерство здравоохранения субъекта РФ, Управление

здравоохранения субъекта РФ, Федеральная служба занятости, Служба занятости субъекта РФ;

– внутренние специализированные субъекты управления персоналом: чаще всего отделы кадров, реже отдельные специалисты в области управления персоналом;

– внутренние неспециализированные субъекты (главный врач учреждения, заместители главного врача, заведующие отделениями, начальники отделов и подразделений, главная медицинская сестра, старшие медицинские сестры).

Объектами управления персоналом в учреждениях здравоохранения выступает персонал организации, результаты деятельности персонала, трудовое поведение и отношение к труду.

Согласно Приложению 1 к Постановлению Министерства труда Российской Федерации от 27 августа 1997 года №43 «О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников здравоохранения Российской Федерации» в медицинских учреждениях используются следующие тарифные (квалификационные) разряды:

- руководители (медицинский персонал);
- специалисты (медицинский персонал с высшим, средним и специальным образованием);
- младший медицинский персонал;
- прочий персонал лечебно-трудовых мастерских при медицинских организациях.

Данными квалификационными разрядами должны пользоваться все государственные, муниципальные учреждения здравоохранения, потому что они относятся к бюджетной сфере финансирования, для которой предусмотрена оплата по Единой тарифной сетке. В этом состоит отличие от частных

медицинских организаций, которые самостоятельно устанавливают порядок оплаты труда.

Так как основной целью деятельности в области управления персоналом в учреждениях здравоохранения – формирование коллектива высококвалифицированных специалистов, которые смогут реализовывать тактические и стратегические цели организации, то еще одним объектом управления персоналом в учреждениях здравоохранения является результативность труда, которая, в данном случае, подразумевает следующие показатели, характерные для сферы здравоохранения: снижение уровня смертности в больнице, снижение уровня врачебных ошибок, увеличение числа удовлетворенных пациентов, количество медицинских манипуляций, проведенных за определенный период времени, число пациентов, которые выздоровели.

Необходимо отметить, что в сфере здравоохранения нет единой системы управления персоналом, однако пристальное внимание здесь уделяется качеству трудовых ресурсов. Наиболее представлены следующие функции управления персоналом: развитие, аттестация персонала, особое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников, обучению и переобучению, так, например, для всех специалистов медицинского профиля обязательна аттестация каждые 5 лет, осуществляемая независимой комиссией.

Планирование потребности в персонале организации здравоохранения осуществляется кадровой службой на основе штатного расписания, а также исходя из фактической комплектации штата медицинских работников.

Также планирование численности персонала организации здравоохранения осуществляется на основе отдельных нормативных актов, таких как: Приказ Минздрава России от 9 июня 2003 г. N 230, которым утверждены Штатные нормативы служащих и рабочих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения и служащих централизованных бухгалтерий при государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения.

Новый сотрудник принимается в учреждение здравоохранения в соответствии со штатным расписанием (унифицированная форма №Т-3, утвержденная Постановлением Госкомстата №1), содержащее перечень структурных подразделений, должностей, данных о количестве штатных единиц, окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Штатное расписание может быть изменено приказом руководителя организации.

Должность, на которую поступает работник, указывается строго по Квалификационному справочнику. В случае отсутствия наименования должности в данном справочнике следует воспользоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

"Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, призван способствовать правильному подбору и расстановке кадров, повышению их деловой квалификации, разделению труда между руководителями, специалистами, а также обеспечению единства подходов при определении должностных обязанностей этих категорий работников и предъявляемых к ним квалификационных требований и состоит из пяти разделов: I - "Общие положения"; II - "Должности руководителей"; III - "Должности специалистов"; IV - "Должности младшего медицинского персонала"; V - "Должности прочего персонала лечебно-трудовых мастерских при медицинских организациях".

"Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения" ЕКС, применяются в качестве нормативных документов, а также служат основой для разработки должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей с учетом особенностей труда работников медицинских организаций.

Должность обязательно обозначается с указанием разряда, квалификации, категории, а структурное подразделение, в которое принимается работник, указывается в соответствии со штатным расписанием организации. Наличие

малейшего отклонения от нормативных документов в таких документах как трудовой договор, штатное расписание организации, трудовая книжка, а также в должностной инструкции работника могут привести к таким последствиям как судебные разбирательства.

Всем известно, что заработная плата работников здравоохранения не отличается высоким уровнем, так как материальное стимулирование работников сферы здравоохранения ограничено возможностями государственного бюджета. В настоящее время существует много нормативных актов, которые регулируют оплату труда работников учреждений здравоохранения. Условно их можно разделить на 3 группы: нормативные акты, регламентирующие общие подходы к организации системы оплаты труда работников всех бюджетных учреждений, в том числе здравоохранения, нормативные акты по системе оплаты труда исключительно работников учреждений здравоохранения и ведомственные нормативные акты.

Основным документом, регулирующим оплату труда работников учреждений здравоохранения, является Положение об оплате труда работников в сфере здравоохранения Российской Федерации.

Данное Положение применяется при определении заработной платы работников учреждений здравоохранения системы Министерства здравоохранения Российской Федерации.

К учреждениям здравоохранения относятся лечебно-профилактические, санитарно-эпидемиологические и другие учреждения, включенные в "Номенклатуру учреждений здравоохранения", утверждаемую Минздравом России.

Положение предусматривает единые принципы оплаты труда работников учреждений здравоохранения, находящихся на бюджетном финансировании, на основе Единой тарифной сетки и порядок формирования тарифных окладов (ставок), а также выплат компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Учреждения здравоохранения, находящиеся на бюджетном финансировании, в пределах выделенных бюджетных ассигнований самостоятельно определяют виды и размеры надбавок, доплат и других выплат стимулирующего характера, имея в виду, что квалификация работников и сложность выполняемых ими работ учтены в размерах окладов (ставок), определяемых на основе Единой тарифной сетки.

Во многих учреждениях здравоохранения значительное внимание уделяется нематериальному стимулированию, например, вручение грамот, благодарственные письма, похвала, доски почета. Особого внимания требуют такие подсистемы управления персоналом, как отбор, адаптация, закрепление, планирование, мотивация.

Трудовое законодательство предусматривает некоторые особенности регулирования труда медицинских работников, а именно в Трудовом кодексе РФ статья 350. Данной статьей устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени, которая не должна превышать 39 часов в неделю.

Также данная статья устанавливает, что отдельным категориям работников продолжительность ежегодного оплачиваемого дополнительного отпуска, конкретная продолжительность устанавливается Правительством Российской Федерации.

Данная статья устанавливает для работников медицинских учреждений дежурство на дому в целях реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в экстренной или неотложной форме. Дежурство на дому – пребывание медицинского работника медицинской организации дома в ожидании вызова на работу, такое дежурство допускается только с согласия работника.

Таким образом, система управления медицинских учреждений обладает рядом особенностей:

– сфера деятельности учреждений здравоохранения находится под государственным контролем, независимо от организационно-правовой формы учреждения;

– наиболее представлены следующие функции управления персоналом: развитие, аттестация персонала, особое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников, обучению и переобучению;

– должность обязательно обозначается с указанием разряда, квалификации;

– основным документом, регулирующим оплату труда работников учреждений здравоохранения, является Положение об оплате труда работников в сфере здравоохранения Российской Федерации.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт закрепления кадров в организации

Возрастающий интерес к закреплению кадров в организации связан с тем, что сегодня работник рассматривается не как носитель трудовой функции, а как основной ресурс организации, ее конкурентное преимущество. Закрепление кадров в настоящее время это действенный механизм повышения эффективности компании.

В настоящее время вопросы закрепления кадров в организации и тема лояльности персонала является одним из важных аспектов эффективности компании для зарубежных исследователей, в отличие от отечественных.

В России принято понимать под лояльностью персонала безответную преданность сотрудников организации, когда цели компании должны превышать собственные. Михаил Иванов, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник факультета психологии МГУ им. Ломоносова, г. Москва в своей статье «Несколько слов о лояльности» говорит о том, что: «квалифицированные сотрудники, порой, уходят из компании, ставшей

им родной. Уходят, как правило, к конкурентам, унося накопленный опыт, знания, коммерческие секреты, клиентские базы. Финансовые потери при этом бывают значительные. Так что проблема лояльности является острым вопросом для многих организаций».

За рубежом лояльность исследуется социальными психологами более 20 лет. Большое внимание уделяется эмоциональной составляющей. Психологические методы. Обращение западного менеджмента к социально-психологическим методам повышения лояльности выступает дополнительным, а не единственным средством воздействия на персонал.

Если более подробно рассматривать зарубежный и отечественный опыт закрепления кадров, то, как известно, обязательным инструментом повышения лояльности и как следствие закрепления кадров выступает мотивация, она же и является определяющей отношения между сотрудниками и компанией. В России принято считать, что лучшая награда за труд – деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным. На сегодняшний день существует большое количество теорий о том, каким образом следует поощрять персонал, с целью повышения лояльности, которые включают и высокое удовлетворение трудом заметное повышение мотивации работников.

Применение этих теорий и подходы к изучению лояльности, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы.

На Западе проблема лояльности персонала понимается гораздо шире, чем в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о зарплате должен стоять на первом месте, но если компания предоставляет своему сотруднику возможность посещать корпоративные и обучающие курсы по повышению квалификации или интересно проводить отдых на досуге то, работник с большим успехом воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится. На Западе программы формирования и сохранения лояльности включают развернутый спектр мероприятий от участия сотрудника в прибылях

до предложения ему привлекательных социальных пакетов с часто нестандартными компонентами. Например, компания может устроить лучшему работнику в своей сфере выезд с семьей на праздник в престижный горный отель и оплатить расходы на покупки.

Таким образом, помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники - главная ценность компании, потому - что от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы.

На конкретном примере Соединенные Штаты Америки - идеологи современных методов ведения бизнеса, являющиеся родоначальниками таких понятий как «HR» и «внутрикорпоративная культура» в 60-е годы XX века и разработали основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Большая часть сотрудников этих компаний - люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети.

В этих корпорациях сотрудникам предоставляется возможность работать по гибкому графику, места в детских садах и яслях, помощь в подборе няни, устраивают различные конкурсы и праздники для сотрудников и их семей.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически 800 миллионов долларов в год.

Обучение, по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

В крупнейшей американской корпорации Walt Disney Co. применяется практика размещения на центральной улице «Диснейленд-парка» на окнах кафе информации о наиболее ценных сотрудниках, так работник чувствует свою значимость для организации.

На практике в западных компаниях разрабатываются программы развития лояльности, проводятся специальные тренинги. Но при этом лояльность является юридическим понятием, закрепленным в законодательстве. Ответственность за нелояльное поведение, нарушение конфиденциальности, различного рода негативные высказывания в адрес компании описывается в контрактах, заключаемых с наемным персоналом. В случае проявлений нелояльности собственник подает на сотрудника в суд и выигрывает его, получая крупные денежные суммы и лишая квалифицированного специалиста репутации, которая тоже дорого ценится.

В большинстве французских компаний установлена 35 часовая рабочая неделя. По сравнению со многими странами Евросоюза, в которых рабочая неделя составляет 40 часов. Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Широкое распространение во Франции получило медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов и корпоративное питание.

Следует заметить, что дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя для французских специалистов не является актуальным, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

В Японии имеет широкое распространение закрепление кадров с помощью зарплаты, где ставки заработной платы впервые нанимаемых в 3-4

раза ниже ставок тех, у кого уже опыт 10 и более лет. Система «пожизненного найма» предусматривает повышение заработной платы с повышением возраста работника. В последнее время эта система дополняется поощрениями за достижения.

В составе самой заработной платы имеются также "надбавки на жизнь", которые включают жилищные, транспортные и тому подобные виды надбавок для обеспечения различных жизненных потребностей. Совокупный размер этих надбавок составляет 9-10% тарифного заработка работника, а в общей сумме заработка это незначительная величина. Тем не менее, создается впечатление, что ни одно из насущных жизненных притязаний работника не ускользает от внимания работодателя. Развитию у персонала чувства общности с фирмой служат дополнительные социально-бытовые выплаты, льготы и услуги, предоставляемые персоналу на "добровольных" началах в дополнение к обязательным, установленным государственной системой социального обеспечения. В их числе внутрифирменное обеспечение по старости, в которое были преобразованы прежние резервные фонды выходных пособий. Около 10% компаний в Японии имеют пенсионные фонды. Этим фондам предоставлены налоговые льготы, что дает фирмам дополнительный стимул для закрепления кадров.

Всем известно, что японцы часто связывают себя узами брака с сотрудниками одной организации, что еще больше привязывает к организации и, разумеется, приветствуется работодателями.

В Нидерландах широко применяются льготы и компенсации, которые прямо предусмотрены трудовым законодательством, например, предоставление дополнительных дней отдыха после больничного или предоставление выходного дня в день, когда сотруднику необходима консультация врача по состоянию здоровья.

В СССР была широко распространена практика выплат на бесплатное питание, бесплатные путевки в санаторий или дома отдыха. В современной России закреплению кадров уделяется мало внимания, особенно в мелких

организациях, где система управления персоналом представляет собой только выполнение таких функций как: трудоустройство, перевод, увольнение. Это является большой ошибкой со стороны организации – считать, что незаменимых сотрудников не бывает. В России распространен такой метод мотивации как запугивание сотрудников снижением заработной платы, лишением премии или увольнением, однако такие меры вряд ли смогут помочь сформировать лояльное отношение сотрудников. В очень редких случаях встречаются социальные пакеты, охватывающие все то, что необходимо сотрудникам, зачастую социального пакета либо нет, либо он ограничивается очень узким перечнем льгот и преимуществ. Российским компаниям стоит ориентироваться на западный опыт, но стоит подходить избирательно и перенимать только тот опыт, который даст эффект и будет подходить для наших условий.

Таким образом, за рубежом уделяется достаточное внимание закреплению кадров в организации, в каждой из рассмотренных нами стран свои особенности. В России в настоящее время до сих пор нет единого понимания закрепления кадров, даже с научной точки зрения практически не разработана. Закрепление персонала – это система мероприятий, совокупность шагов и методов, направленных на долгосрочное удержание работников в данной организации, снижение уровня текучести, сведение к минимуму противоречий между интересами и потребностями работников и возможностями организации по их удовлетворению.